

株主様、お客様、社会、社員の 満足度を最大化

「アジアNo.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダー」へ



代表取締役社長 木川 眞

ヤマトグループは、東日本大震災の復興に貢献するとともに、2019年の創業100周年に向けた「DAN-TOTSU経営計画2019」の第一弾として、中期経営計画「DAN-TOTSU3か年計画HOP」に取り組み、宅急便の成長力復活とグローバル化、ノンデリバリー事業の拡大、コーポレートガバナンス（企業統治）の強化とCSR(社会的責任)の推進などを展開しています。2011年4月1日に就任したヤマトホールディングス株式会社代表取締役社長の木川眞が、具体的な取組みについてご説明いたします。

社会的な使命として、復興を支援

今回の東日本大震災の影響と対策、復興支援についてお聞きます。

最初に、震災で亡くなられた方々のご冥福をお祈りするとともに、被災された皆様に心からお見舞いを申し上げます。

ヤマトグループは、震災当日に緊急対策本部を設置し、東北地域約1万人の社員の安否確認と被災状況の把握に努めました。残念なことに6名

の死者・行方不明者が出ましたが、現場責任者の機敏な指示で多くの社員が避難することができました。さらに、現地の社員が自分たちも被災者であるにもかかわらず、残された車両を使って自発的に救助活動を始めたという情報を聞いて、ヤマトグループの現場主義を実践した社員を誇らしく思いました。

グループ全体としても、車両200台、人員500人の稼働体制を築いて「救援物資輸送協力隊」を組織し、自治体や自衛隊との連携を通じて、救援物資の仕分け、避難所への配送に協力しています。

CONTENTS

■ 株主様、お客様、社会、社員の満足度を最大化 「アジアNo.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダー」へ	1
■ TOPICS	5

■ 事業概況(連結)	9
■ 連結財務諸表の概要	11
■ 株式の状況/会社概要/株主メモ	14

また、ヤマトグループにおいても東北地域の多くの拠点が被災しましたが、被災地に荷物を届けたいという人々の思いにお応えするために、青森、秋田、山形は1週間後、岩手、宮城、福島でも10日後には業務を再開しました。



救援物資輸送協力隊

4月7日の取締役会で「宅急便1個につき10円の寄付」を決定しましたが。

被災地の復旧・復興には、生活・産業基盤の再生が欠かせません。今回の震災ではそうした基盤である水産業や農業が甚大な被害を受け、日本の食生活の危機も懸念されています。これらの産業は、ヤマトグループにとって「宅急便」を育てていただいた大切な産業です。その恩返しになればという思いもあり、今回の寄付を決定しました。

宅配便取扱個数は年間13億個超なので総額130億円規模となる予定ですが、純利益の4割にも相当する額だけに、企業価値を損なうことがないか十分に検討し、これまでの配当性向を維持できることを確認したうえで寄付に踏み切りました。結果として、株主様から好意的なご評価をいただき、お客様からも今までにないほどの励ましを

いただきました。このようなヤマトグループの取組みが、民間企業による支援の呼び水になればとも願っています。

「満足創造3か年計画」の仕上げの年

2011年3月期（146期）の概況と、「満足創造3か年計画」の評価について説明してください。

146期の経営環境は、円高による輸出の低下や消費者の生活防衛意識の広がりもあって予断を許さない情勢が続きました。その中で、ヤマトグループは付加価値サービスの開発と育成、アジア圏への積極展開などにより2月までに予想を上回る実績をあげたことで、3月の震災による落ち込みにもかかわらず、当初予測の水準を維持することができました。

当期は中期経営計画「満足創造3か年計画」の仕上げの年でした。2008年のリーマンショックの影響もあって数値目標は達成できなかったものの、労働環境の整備により社員の満足度を高め、生産性向上に向けた取組みは多くの成果をあげました。特に、「良い実践例の共有化」「褒める文化」の推進は、今後、グローバルに事業を展開するうえで、現地社員の意欲を高める手段としてもきわめて有効だと考えています。

また、IT（情報）・LT（物流）・FT（決済）の経営資源を活用した独自の商品・サービスの創出、ヤマトグループの総合力を結集した新しいソリューションビジネスの拡大、経済成長著しいアジア圏への事業展開なども着実に進展しました。

創業100周年時には「アジアNo.1」

4月スタートの長期経営計画「DAN-TOTSU経営計画2019」についてお聞きます。

ヤマトグループは、2019年に創業100周年を迎えます。その際の目指すべき姿を、「アジアNo.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダー」と設定しました。今後9年間にわたり「DAN-TOTSU経営計画2019」をHOP・STEP・JUMPの3段階で展開し、株主様、お客様、社会、社員の満足度を一層高めていきます。

「DAN-TOTSU」には、原点回帰の意味を込めています。ヤマトグループは、宅急便がスタートして5年後の1981年度から3度の「ダントツ3か年計画」を実施しました。この中で全国翌日配達ネットワークを築き、その後の飛躍的な成長の基盤を固めました。

「DAN-TOTSU経営計画2019」では、この原点に立ち返って、①宅急便の成長力の復活、②ノンデリバリー事業における新たな事業の創出、③コーポレートガバナンス（企業統治）の強化とCSR（社会的責任）の推進を基本戦略としています。

基本戦略の具体的な展開についてご紹介してください。

宅急便事業では、世界最大の成長市場であるアジア圏のネットワーク充実を目指します。2010年1月に中国・上海とシンガポールで宅急便事業を開始しましたが、重要なのは日本のヤマト品質を「アジア品質」として定着させることです。安全運転や翌日配達、時間帯指定などは当然として、帽子を取って挨拶するなど日本式のきめ細かな配達を現地でも実践しています。



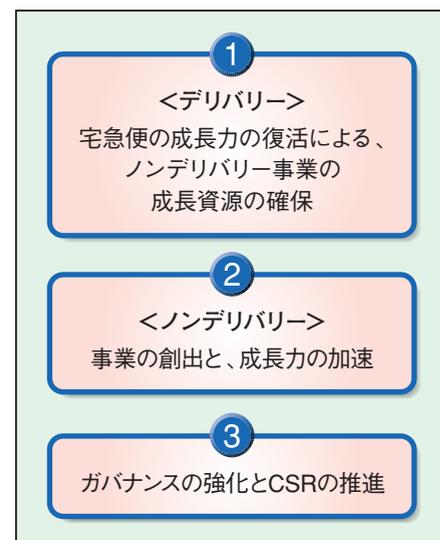
日本人の社員による香港での集配指導

国内では、高齢化、商店街の衰退などによる買い物困難者の増加が社会問題となっています。

● 創業100周年（2019年）時に目指すべき姿



● 「DAN-TOTSU経営計画2019」基本戦略





ヤマトグループは、地域内の当日配送ネットワークを作り上げるとともに、会員制サービス「クロネコメンバーズ」などの活用を通じて、お客様一人一人に合わせたサービスを提供する「生涯生活支援基盤」を構築し、地域活性化のお役に立ちたいと考えています。また、一人暮らしの高齢者の安否確認など高齢化社会における新しいニーズに対しても、地方自治体との連携を強めてまいります。さらに、ネットワーク・集配・事務改革による高収益構造への革新も引き続き重点テーマとして取り組みます。

宅急便以外のノンデリバリー事業においては、既存のビジネスモデルの強化・充実を図るとともに新たな事業を創出してまいります。

具体的には、「Today Shopping Service」(トゥデイ・ショッピング・サービス)や「メンテナンスサポートサービス」などのビジネスモデルを強化するとともに、これまで一社一社のお客様に合わせて提供していた「ソリューション型」の事業から、様々なお客様にご利用いただける「プラットフォーム型」の事業への転換を図ってまいります。

2011年1月に着工した「羽田クロノゲート(羽田物流ターミナル)」は、グローバルな宅急便事業の展開、ノンデリバリー事業の創出で重要な役割を果たすこととなりますね。

「羽田クロノゲート」は、クロノス(ギリシャ神話の時空間の神)+ゲートウェイ(玄関)を組み合わせ命名しました。陸(道路・鉄道)・海・空、生産者と消費者、川上と川下、海外と日本の結節点として、環境に配慮した最新設備のもとで次世代の物流を提供していきます。国際規模での一貫輸送機能や、流通における加工機能などの新たな価値を創出し、日本の物流システムを変える起爆剤としていきたいと考えています。

株主価値を高める自己株式の取得

「DAN-TOTSU経営計画2019」におけるガバナンスの強化とCSRの推進の紹介と併せて、株主様へのメッセージをお願いします。

これまでの中期経営計画では、株主様の満足は当然のこととして言葉にできませんでした。今回は敢えて前面に出しました。株主様に数値できちんとお約束することで、私たちも明確に目標に向かうことができます。2011年2月に株主価値の増大を目指して300億円の自己株式取得を実施したのも、この一環です。

「アジアNo.1のグローバル企業」を目指すには、今後も投資と財務体質強化が欠かせません。企業価値を高めるガバナンス強化と社会的な役割を果たすことも重要です。

今後も必要に応じて資金調達、投資を行う方針ですが、安定的な配当性向は堅持したいと考えております。株主様には、東日本大震災の復興に向けた寄付を含めて、企業価値向上に取り組むヤマトグループの戦略をご理解いただき、一層のご支援をお願い申し上げます。

